كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

Author of the million-copy bestseller THE 80/20 PRINCIPLE

RICHARD KOCH

"The 80/20 Principle is the cornerstone of results-based living. Read this new book and use it." —TIM FERRISS

The 80/20 MANAGER

The Secret to Working Less and Achieving More

80/20 الإدارة والأداء بمبدأ

كيف نحقِّق الكثير بالقليل

تأليف:

ريتشارد كوخ

تأليف:

ريتشارد كوخ







في ثـــــوانٍ...

في زمن أصبحت فيه المعرفة جزءاً لا يتجزأ من منظومة تقدم الدول، بل أصبحت المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي. صار لزاماً علينا في مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم أن نرتقي بأعداد القراء وتنمية عادة القراءة وعدد الكتب التي يتم قراءتها لدى شبابنا وبناتنا من خلال تذليل العقبات ومنح الجمهور جرعة كافية من المعلومات والثقافة لتغذي العقول وتصنع أجيالاً أفضل ترتقي بمستوى المجتمع فكرياً وأدبياً وعلمياً، وهنا كانت مبادرة "كتاب في دقائق" هي شعاع النور الذي مكننَّا من ذلك.

6 دفعات تناولت 18 موضوعاً نجحت من خلالها المبادرة في أن تستقطب العديد من الراغبين في الحصول على ملخصاتها من غير المشمولين بلائحة التوزيع، بل ونالت استحسان وثناء المسؤولين في المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية والإعلامية لما فيها من فائدة ومعلومات قيمة، تتدفق بكل انسيابية من صفحات الملخصات إلى عقول القراء. لقد عكست هذه الملخصات مدى ارتباط المعرفة بالقدرة، ومدى الحاجة لمواصلة الاطلاع على أحدث المعارف كي يجد القارئ نفسه وقد التحق بركب الحداثة.

وفي الدفعة السادسة من الملخصات تجدون ملخص كتاب: الإدارة والأداء – كيف نحقق الكثير بالقليل، لمؤلفه: ريتشارد كوخ، والذي يتناول أنماط الإدارة الناجحة وأنواع المديرين وكيفية إسعاد الموظفين وتحقيق النتائج المبهرة. والملخص الثاني هو كتاب: قواعد الإتيكيت الحديثة – وسيلتك لاعتلاء القمة، للمؤلفتين: دورثيا جونسون وليف تايلر. وأخيراً الملخص الثالث لكتاب: الثقة الإبداعية – إطلاق العنان لطاقتنا الإبداعية الكامنة، لمؤلفيه: ديفيد وتوماس كيلي، والذي يؤكد أننا كلنا مبدعون إذا اكتشفنا قدراتنا وسخرناها بالطريقة الصحيحة.

وأخيراً، فإننا إذ نصبو نحو خلق بيئة معرفية مستدامة، فإن مبادرة "كتاب في دقائق" تعد إحدى أنجح الوسائل التي قدمتها المؤسسة إلى المجتمع المحلي لتحقيق ذلك الهدف السامي. وختاماً نؤكد في مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم على أننا سنسعى دائماً نحو الأفضل في اختيارنا لكل كتاب ذائع الصيت أو ذي فائدة كبيرة في تنمية الذات وصناعة القيادات، بما يتوافق مع توجهاتنا لتعزيز المبادرة التي نتوقع لها استمرار التوهج والنجاح دفعة تلو الأخرى.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



مبدأ باريتو:
قانون القلَّة القويَّة والكثرة الضعيفة

ينسب هذا القانون إلى الاقتصادي وعالم الإحصاء الإيطالي "فلفريدو باريتو" الذي كان شغوفاً بدراسة توزيع الإنتاج والثروات داخل المجتمعات. لاحظ "باريتو" من خلال التحليل الإحصائي أنَّ حوالي 20 بالمئة من المصانع تطرح حوالي 80 بالمئة من المنتجات. كما أنَّ 20 بالمئة من الجهد الإنساني يحقِّق 80 بالمئة من الأهداف. وعندما طبَّق نفس المبدأ على عينات ومجتمعات أخرى، دهش لتشابه النتائج حينما وجد أنَّ معادلة (80/20) تفرض نفسها إحصائيّاً، وتتكرَّر في كل مناحي الحياة، فأطلق على هذه الظاهرة: "مبدأ 80/20".

كان "باريتو" عاشقاً للأرقام، وكان دائم التطلُّع إلى الإحصائيات التي تدرس العلاقات بين الظواهر ومسبِّباتها. ولذا تمكَّن من اكتشاف هذا المبدأ الذي لم يكن له تفسير منطقي في ذلك الحين، ومع ذلك لم يستطع أحد أن ينكره. وقد يكون السبب في عدم انتشاره وتوظيفه في قراراتنا وحياتنا اليومية، هو عجز العلماء عن تفسيره أو دحضه. فالإنسان بطبعه لا يحب أن يتعامل إلا مع ما يستطيع أن يفهمه ويفسِّره بسهولة.

لا أحد يستطيع إنكار أنَّ معظم المؤسَّسات العامة والخاصة، تستثمر الكثير من الموارد لتحقيق القليل من النتائج. حتى إنَّه ليمكن تطبيق نفس المبدأ على هذه الحالة كأن نقول: تستطيع 20 بالمئة من المؤسَّسات تحقيق 80 بالمئة من الناتج الإجمالي لدولة ما. بينما لا تساهم المؤسَّسات الأكثر عدداً، والتي تشكل 80 بالمئة من عدد المؤسَّسات سوى 20 بالمئة من ذلك الناتج. فإذا ما نظرنا إلى مجتمع الإنترنت من حولنا، فسوف نجد أنَّنا نستخدم اثنين أو ثلاثة من المواقع العشرة التي نزورها دائماً أكثر من غيرها. وعلى المستوى العالمي، نجد أنَّ موقعي "جوجل" و"فيسبوك" يستقطبان وحدهما أكبر نسبة من الزائرين، مقارنة بالمواقع الثمانية التالية لهما ضمن العشرة الأوائل على مستوى العالم. ومن ثمَّ يمكن القول إنَّ 20 بالمئة فقط من المواقع العالمية تستحوذ على 80 بالمئة أو أكثر من سوق الإنترنت العالمية.

لقد أقرَّ "باريتو" بأنَّ نسبة القلَّة القويَّة إلى الكثرة الضعيفة قد تكون 15 بالمئة إلى 85 بالمئة، أو 25 بالمئة إلى 75 بالمئة مثلاً، لكنه رأى أنَّ التغيُّر في هذه النسب يثبت صحَّة المبدأ ولا ينفيها. وبخاصَّة أنَّ المبدأ كظاهرة اقتصادية ينطبق على أداء المؤسَّسات الفردية "المايكرو"، كما ينطبق على الاقتصاد الكلي "الماكرو"؛ أي ينطبق على أداء الأفراد وعلى اقتصادات الدول أيضاً. فقد نجد في داخل المؤسَّسة الواحدة أنَّ ما متوسِّطه 20 بالمئة من العاملين، يحقِّقون 80 بالمئة من النتائج، بينما لا تساهم الغالبية العظمى من الموظَّفين، سوى بالنسبة الباقية والتي تدور في المتوسط حول 20 بالمئة فقط من النتائج. وهذا يعني أنَّ مبدأ 80/20 يمكن أن يكون أداة فعَّالة في اتخاذ القرارات الإدارية، وفي وضع الخطط الاستراتيجية، كما يمكن أن يساهم في إعادة صياغة رؤية المدير الجديد عندما يدرك أنَّ معظم الجهد المبذول هو مضيعة للوقت، وأنَّ إعادة الهيكلة والتنظيم والاستثمار في الابتكار يمكن أن يحقِّق نتائج غير مسبوقة لنفس المؤسَّسة وبنفس الموارد، وربما بموارد أقل أيضاً.

 مبدأ 80/20 وتطبيقه في الواقع

يرسِّخ مبدأ 80/20 فكرة اعتماد الكثير من المخرجات على قليل من المعطيات، وكثير من النتائج على قليل من الأسباب. فكثيرون منَّا يرتدون 20 بالمئة من ملابسهم في 80 بالمئة من المرات؛ سواء داخل البيت أو خارجه. كما أنَّ 20 بالمئة من وقتنا يساهم في 80 بالمئة من أسباب نجاحنا أو فشلنا، وبهذا تكون 20 بالمئة من قراراتنا هي السبب في سعادتنا أو تعاستنا. فبعض القرارات تكون مصيرية وحاسمة، بينما تمرُّ بعض قراراتنا دون أن نستشعر نتائجها أو نهتمَّ بمدى تأثيرها في حياتنا وعلاقاتنا.

 كيف تصبح مديراً جديراً بتطبيق مبدأ 80/20

هناك عشرة طرق أو أساليب إدارية نوظفها في تطبيق مبدأ 80/20. تنعكس هذه الطرق وتؤثِّر في سلوكنا الإداري اليومي، وكثيراً ما ننسب إليها أسباب نجاحنا أو فشلنا. الانتباه إلى مبدأ "باريتو" لن يغيِّر في شخصياتنا وأنماطنا القيادية بالضرورة، ولكنَّه يساعدنا في إعادة قراءة الأحداث والوقائع في بيئة العمل، فيمكِّننا من فهم نتائج أدائنا من ناحية، وقراءة وتحليل نتائج الآخرين من ناحية أخرى. لتوضيح ذلك نتأمَّل ما فعله أحد المستشارين الماليين في تقييمه لنتائج أحد المشروعات. كان على مدير المشروع أن يفحص حوالي ألف عملية لاكتشاف الخلل والأخطاء التي أدَّت إلى تأخُّر الإنجاز وزيادة التكاليف. واستناداً إلى قانون 80/20، كان يجب فحص عينة تصل إلى 200 أو 250 حالة. لكن المستشار لم يدقِّق سوى 25 حالة فقط، لكنَّه اختارها من بين 100 عملية كان يعرف بخبرته في التدقيق والتحقيق، أنَّها الحالات التي تتكرَّر فيها المخالفات في هذا النوع من المشروعات.



الطريقة الأولى: المدير المدقِّق

يخطئ من يعتقد أنَّ كثرة التساؤل تنمُّ عن عدم المعرفة أو الغرق في التفاصيل، لأنَّها ربما تدلُّ على الرغبة في المعرفة، والاستكشاف، والفحص والتدقيق. فمن المديرين من لا يصدِّق كلَّ ما يسمع، أو يتقبَّل كل ما يقال له دون فحص وتمحيص؛ وهذا هو أسلوب "التدقيق" أو "الاستكشاف" في الإدارة. وهو أسلوب من شأنه تحرِّي الدقة، والتوصُّل إلى الحقائق. ومن ثمَّ، فإنَّ هذا الأسلوب الذي يستثمر مزيداً من الوقت في البحث والتحليل، يساعد لاحقاً في تعديل الخطط طبقاً للمتغيِّرات، وسرعة التنفيذ عندما تدور العجلة، وتبدأ النتائج في التحقُّق. فمن المعروف أنَّ اليابانيين يستثمرون وقتاً طويلاً في تطوير نظم العمل، وبناء الأسس، لكنَّهم ينتجون أكثر وأسرع، عندما يصبُّون جهودهم - بعد ذلك - على التنفيذ والإنتاج، بأقلِّ نسبة من الأخطاء.

في عالم الأعمال يذهب بنا التفكير "الاستكشافي" إلى ما هو أبعد من الأهداف المتوسِّطة أو المضلِّلة؛ فعالم الأعمال طموح، تقوده توقُّعات التميُّز، والتفوُّق. هذا، وتتمثَّل مهمَّة المدير المدقِّق في معرفة حقيقة كل شيء؛ إذ يمنحه التفكير الاستكشافي فرصة الهروب من الروتين إلى عالم مفعم بالفضول والرغبة في الوقوف على حقيقة الأمور، وهي موهبة يفتقر إليها بعض المديرين. وهنا يساعدنا مبدأ 80/20 على طرح أقل عدد من الأسئلة كمّاً، وأعمقها وأهمها كيفاً، فنحصل على المعلومات الدقيقة التي نريد.



من أهمِّ الأسئلة التي يطرحها رجال الأعمال المدقِّقون: ما الذي يحقِّق لنا الربح؟ قلَّة المنتجات أم زيادة العملاء؟ وقد تكون الإجابة: الأمران معاً. ومن هنا، على المدير أن يركِّز على المنتجات أو الخدمات، ثمَّ على العملاء الأكثر تأثيراً على هوامش الأرباح.



العملاء المهمُّون



عندما تفكِّر بمبدأ 80/20 قد تكتشف أنَّ أربعة أخماس أو ثلاثة أرباع أرباحك تأتي فقط من ربع عملائك: أي من العملاء المهمِّين الذين سيحدِّدون مستقبل مؤسَّستك. ورغم وضوح هذا المبدأ، فإنَّ كثيراً من المديرين لا يعرفون الكثير عن عملائهم المهمِّين، أو حتى سبب أهميتهم. لكل مشروع عدد قليل من العملاء المُربحين الذين يثبتون ولاءهم لمؤسَّستك، ومنتجاتها أو خدماتها، ومن المهم أن تركِّز برامج إدارة الولاء والأداء على هؤلاء العملاء. يضاف إلى ما سبق أنَّهم دائمو التحيُّز لما تقدِّمه لهم: فلا يتبرَّمون من ارتفاع سعر المنتج، فهم دائماً الأقل شكوى والأكثر إقبالاً على منتجاتك في كل الظروف. وبهذا التوجُّه وعبر هذا التحليل؛ يحدِّد المدير المدقِّق أبرز العملاء الذين سيواصل خدمتهم، والعملاء الذين يمكنه الاعتذار منهم والتخلِّي عنهم للمنافسين، لأنَّهم سيتركونه من تلقاء أنفسهم مهما بالغ في خدمتهم.



أكثر خطوط الإنتاج ربحية

أن يبدأ أي منتج جديد بفكرة، ثم لا تلبث هذه الفكرة أن تتبلور وتخرج في شكل سلعة أو خدمة. وهنا على المدير أن يصنِّف منتجاته وخدماته إلى منتجات مربحة وأخرى أقل ربحية. يقودنا هذا التفكير إلى أن أفضل خطوط الإنتاج هي أقلُّها تكلفة وأكثرها مبيعاً مقارنة بالخطوط الأخرى، على المدى الطويل. الخطوط الأقل تكلفة توفِّر مزايا ذات قيمة مضافة، وقد تعمل عبر تقنيات وبرمجيات معدَّة مسبقاً، وبأقل عدد من العاملين، ولا تتطلَّب الكثير من التدخُّل البشري والصيانة المكلِّفة.



الطريقة الثانية: المدير الشبكي

قد تأتي أفضل النجاحات؛ مثل الحصول على وظيفة مرموقة، أو إحداث نقلة نوعيَّة في أعمالنا، عن طريق الصدفة البحتة، أو من خلال التعرُّف على أحد الأشخاص بشكل غير رسمي. في حين قد تفشل علاقاتنا الرسمية الواسعة مع العشرات من الأصدقاء الحميمين أو الزملاء المقربين في إحداث تلك النقلة. وهنا يتمثَّل فنُّ الإدارة الشبكية التي تشكِّل شبكة من العلاقات غير الرسمية، وتحقِّق استفادة كبيرة من حلقات واتصالات كانت تبدو في بداية الأمر ضعيفة أو عابرة.



هذا، وتتنامى فوائد حلقات الوصل الضعيفة لقليلين ممن يتمتَّعون بعلاقات شخصية كثيرة. نطلق على هؤلاء الناس اسم "الشبكيين" لأنَّهم يستخدمون الروابط الضعيفة والعلاقات غير الرسمية أكثر من غيرهم، مما يمنحهم فرصاً أكبر للحصول على المزيد من المعلومات القيِّمة التي لا توفِّرها وسائل الإعلام المفتوحة للجميع، بل من الشبكات الفريدة عبر أصدقاء الصدفة الذين يقومون بتنقيح و"فلترة" الأخبار ونقل أهمِّها وأكثرها جذباً لانتباه المدير المتواصل والشبكي. ومن هذا المنطلق، يعيش الشبكيون حياة أكثر اتساعاً وثراءً من غيرهم.

كيف تصبح شبكّياً؟

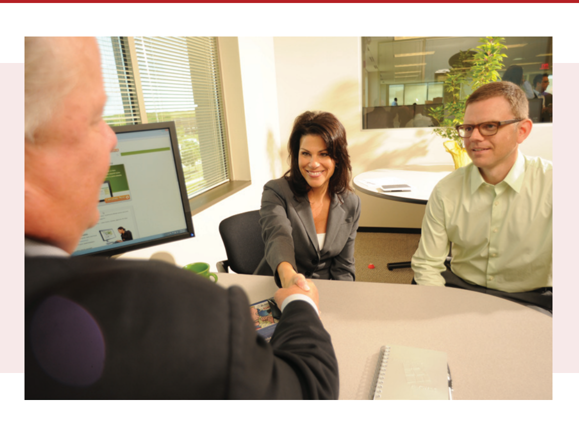
لا يهتم المدير (أو الشخص) الشبكي بالتواصل مع فئة معيَّنة من الناس دون غيرها (كأن يلتصق بالأوساط السياسية أو الاقتصادية فقط)، بل تراه يتواصل مع كلِّ فئات البشر بغضِّ النظر عن اختلاف أعمالهم وأهوائهم، واهتماماتهم، وشخصياتهم؛ فتجده يلعب دور حلقة الوصل أو الجسر الذي يربط بين أناس لا يعرف بعضهم بعضاً، لكنَّهم يستفيدون من تلك المعرفة.

لكي تصبح مديراً شبكِّياً، اتبع الخطوات التالية:

- حسِّن علاقاتك بالجميع داخل مؤسَّستك، وخصوصاً المديرين الذين يطبِّقون مبدأ 80/20، وكذلك مع الشبكات المختلفة من التنفيذيين الذين لا يشبهونك في التوجُّه أو التفكير، أو يعملون في قطاعات أو فروع أخرى في مجالك؛
- في السفر سبع فوائد: استثمر كل فرصة للسفر والتنقُّل، فمن شأن هذا توطيد علاقاتك بالمزيد من فروع شبكاتك؛
- انضم لفرق العمل متعدِّدة التخصُّصات والمشروعات، فمن شأن هذا توسيع دائرة علاقاتك وزيادة كم معلوماتك؛
- لا تقبع في منطقة الاسترخاء والراحة: فإن سنحت لك الفرصة للتنقُّل بين المؤسَّسات فافعل؛ حيث يمكنك هذا من التعرُّف على المزيد من الشخصيات، مع المحافظة على علاقاتك بزملائك القدامى؛
- تفاعل مع القطاعات والوظائف التي تتطلَّب المزيد من التواصل وتوطيد العلاقات الجديدة مثل: التسويق والعلاقات العامة وخدمة العملاء والإعلام والثقافة والفنون.

أهم عملائك

أهم عملائك هم الذين تحب أن تمنحهم قيمة مضافة، لأنَّهم يساعدونك في توسيع دائرة تأثيرك ونطاق خدماتك. قد يكون أحدهم رئيسك المباشر أو أحد أعضاء مجلس الإدارة، أو زميلاً تنقَّل بين إدارات المؤسَّسة، أو عميلاً أو وكيلاً تتعامل معه من الخارج. وسواء كانوا داخليين أو خارجيين، عليك أن تتعرَّف عليهم وتتعلَّم كيف تؤثِّر فيهم.



الطريقة الثالثة : المدير المعلِّم

يطمح كل إنسان إلى جذب انتباه الآخرين إليه وإلى عمله بغض النظر عن سنِّه، أو طبيعة عمله (روتينية كانت أو ممتعة)، وبغض النظر عن مستواه التعليمي. ومع ذلك، لا يحصل كل الناس على نفس الدرجة من الاهتمام والدعم المنشودين. لكن علينا أن نتذكَّر دائماً أنَّه لا تفوُّق دون توجيه وتعليم وتدريب. يستطيع أي إنسان أن يحل كثيراً من المشكلات مستعيناً بالتقنيات الحديثة، لكنَّ هذا لا يعني تجاهل العنصر البشري الذي يبتكر التقنيات المتطوِّرة ويحسِّنها. فالاهتمام بالتوجيه والتعليم وتحسين الأداء، يجب أن ينصبَّ على خيال الإنسان الذي يتصوَّر، وعلى يديه اللتان تطوران. وهذا يعني أن نهتم بالفلسفة وعلم النفس والأدب والفن، مثلما نهتم بالتقنيات والأدوات والرياضيات. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل نستثمر أكثر في الناس أم في الأشياء؟

كيف تصبح مديراً معلّماً؟

لكي تصبح مديراً فعالاً وموجِّهاً ناجحاً، عليك أن تعرف ما يلي:

- أقل من 20 بالمئة من المديرين معلِّمون فعَّالون، بيد أنَّ هذه الفئة القليلة هي المسؤولة عن جدارة ونجاح وارتقاء أكثر من 80 بالمئة من الناس والمنظَّمات: وهذا هو سرُّ وسحر العامل البشري؛
- يعدُّ التعليم والتدريب الموجَّه نموذجاً عمليّاً عظيماً للنتائج الباهرة التي تنشأ عن استثمار قدر بسيط من الطاقة؛ ولأنَّ الناس يطمحون إلى جذب الانتباه، والتوجيه، والتشجيع، ستجد أنَّ منحهم دقائق معدودات من وقتك، يحفِّزهم ويوقد حماسهم طيلة أيام الأسبوع؛
- أقنِع كل من تقوم بتوجيهه وقيادته أن يفعل نفس الشيء مع اثنين من زملائه على الأقل؛
- اجعل النجاح في مستوى أداء المرؤوسين جزءاً من تقييم أداء المديرين؛
- تبيِّن قاعدة 80/20 أنَّ هناك القليل من الموجّهين الجديرين في أيَّة مؤسَّسة، والذين يضع أداؤهم الباقين في الظل: ومن ثمَّ عليك أن تتعرَّف على هؤلاء وتحلّل ما يفعلون. وحين تصل إلى سر تميُّزهم، عمِّم طريقة أدائهم؛
- تستفيد ثلاث مجموعات من التدريب الموجَّه أكثر من غيرها، وهي:
  1- مجموعة تحتاج مساعدة بسيطة وغير مكلِّفة لرفع مستوى أدائها؛
  2- المديرون الفعَّالون الذين يوجّهون الآخرين؛
  3- مجموعة متعثّرة رغم أنَّها مؤثِّرة.

ومن ثمَّ، عليك أن تستثمر جهودك في مساعدة الفئات الثلاث سالفة الذكر. قد يستهلك هذا بعض وقتك، لكن من الضروري أن تولي هؤلاء جُلَّ اهتمامك وأن تُعنى بأدائهم.



الطريقة الرابعة : المدير المؤثِّر

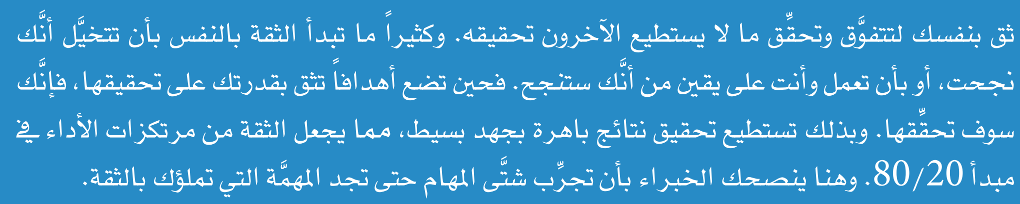
لا نقصد بالتأثير هنا الجذب نحو فكرة معينة أو حشد الآخرين حولها؛ فالمدير "المؤثِّر" هو الذي يستطيع أن يرفع مستوى أدائك ويمتِّن جدارتك؛ فيتيح لك فرصة تحقيق نتائج باهرة دون بذل جهود مضنية. وهذه هي الأدوات والتقنيات التي تزيد تأثير المدير على فريقه.

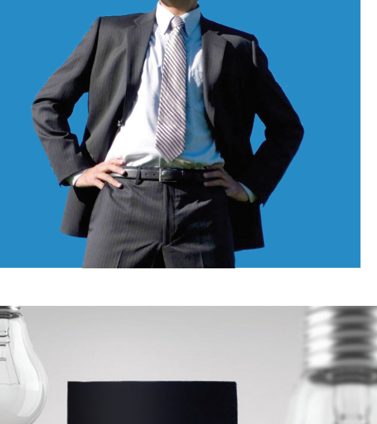


استثمار قوَّة العقل الباطن



يعدُّ الاهتمام والترابط من أهم أساليب التأثير في الآخرين، لكنَّها ثروات معطَّلة. فحين لا نعير الآخرين اهتماماً، فإنَّنا نفقد أهم مفاتيح التقدُّم والتطوُّر. وهنا يلعب العقل الباطن دوراً مهماً في تفعيل قاعدة 80/20 لأنَّه لا يحتاج إلى قائد: أعطِه فقط إشارة الاهتمام بالآخرين، وسيضطلع هو بباقي المهمَّة، معطياً لك فرصة الاهتمام بشؤونك وأعمالك. يضاف إلى ما سبق أنَّ العقل الباطن يفتح للأفكار الجديدة والمميزة باباً للدخول إلى تلك الأفكار التي لا تشتغل بكل طاقاتها إن اعتمدت على عقلك الواعي وحده فقط؛ فالطاقة الإبداعية تتطلَّب تفاعل وتبادل الأفكار الخلاقة مع من توليهم اهتمامك وتوجِّه إليهم كلامك، حتى دون أن تطلب منهم ذلك.





الثقة بالنفس

ثق بنفسك لتتفوَّق وتحقِّق ما لا يستطيع الآخرون تحقيقه. وكثيراً ما تبدأ الثقة بالنفس بأن تتخيَّل أنَّك نجحت، أو بأن تعمل وأنت على يقين من أنَّك ستنجح. فحين تضع أهدافاً تثق بقدرتك على تحقيقها، فإنَّك سوف تحقِّقها. وبذلك تستطيع تحقيق نتائج باهرة بجهد بسيط، مما يجعل الثقة من مرتكزات الأداء في مبدأ 80/20. وهنا ينصحك الخبراء بأن تجرِّب شتَّى المهام حتى تجد المهمَّة التي تملؤك بالثقة.



الأفكار

الأفكار مصدر من مصادر مضاعفة التأثير: فعلى مرِّ التاريخ، كانت أقل الأفكار عدداً هي أكثرها إلهاماً وتأثيراً؛ وهنا تكمن البراعة في تحديد أي الأفكار يمكن أن تخضع لقاعدة 80/20 التي تجلب لك الكثير مقابل القليل؛ أي أعلى مستويات الأداء، في ظل بذل جهد أقل، ولكن بتركيز أعلى. فكيف يتحقَّق هذا؟

- تذكر أنَّ هناك دائماً طريقة أفضل لإتمام أيَّة مهمة؛ فإن كانت الفكرة الراسخة في ذهنك صعبة التنفيذ، فابحث عن بدائل لها، وستجد تلك البدائل حتماً؛
- اقتبس فكرة ناجحة وطبِّقها في سياق جديد ومختلف؛
- طوِّع فكرة ناجحة وسائدة في أحد البلدان أو إحدى الثقافات، لثقافتك وطبِّقها بطريقتك؛
- امزج فكرتين ناجحتين إحداهما بالأخرى، لأنَّ المزج بين فكرتين ناجحتين ينتج فكرة ثالثة، قوية ومؤثِّرة.

القرارات

القرارات من أهم عوامل التأثير؛ وهي من أنجح آليات قاعدة 80/20. إذ إنَّ قراراً واحداً صائباً تصنعه ثم تتخذه بعد ساعات من التفكير والتأمُّل قد يوفِّر عليك سنوات من الجهد والعمل. بيد أنَّ معظم القرارات لا تنتمي إلى هذه الفئة لعدم منطقيتها لأنَّ القرارات الفعالة تحتاج إلى دراسة وتركيز، فإنَّ عدداً محدوداً من القرارات الصائبة، من شأنه تغيير حياتك الشخصية والعملية إلى الأفضل، بسبب تجاهل الكثير من القرارات الهامشية والسلبية.



الثقة في الآخرين

لن تصبح مديراً جديراً إلا إذا نجحت في إشاعة الثقة المتبادلة بينك وبين أعضاء فريقك. هذا، وتتمحور الثقة المتبادلة حول التركيز على النتائج لا على الأسباب، مع التزام المدير وفريقه بنفس المبدأ. والعكس صحيح: فحين تفقد الثقة في مديرك (أو يفقد المدير الثقة في أحد مرؤوسيه)، فسوف يتم الحكم عليهم بالأسباب، لا بالنتائج: هل فعل الموظف هذا؟ هل شرع في ذاك؟ كما يؤدِّي غياب الثقة المتبادلة إلى الاهتمام بصغائر الأمور على حساب كبارها، مما يصيب الأداء بالشلل ويعوق سير العمل. إدارة الصغائر هي على النقيض تماماً من الإدارة بمبدأ 80/20.



الموظفون المتميزون

هل سبق لك العمل في مؤسَّسة لا تعيِّن سوى الموظفين المتميزين؟ الإجابة: لا؛ فحتى أكثر المؤسَّسات تميزاً تبالغ في تعيين الموظفين الجيدين أو حتى المقبولين ومتوسطي الأداء. فأين هم المتميزون إذن؟ يمثِّل المتميزون نسبة 1 بالمئة فقط: وهي الفئة صاحبة 99 بالمئة من الأداء الرائع والنتائج الباهرة. أحِط نفسك بهم كي يصبح فريقك استثنائياً. عيِّن المتميزين والموهوبين حتى وإن كانوا أفضل منك كي تضمن ارتفاع مستوى أداء فريقك وتعظيم مخرجات المؤسَّسة ككل.

السعادة في العمل:

ثلاثة أشياء تضمن للناس السعادة في عملهم:

- أن يتناسب العمل مع شخصياتهم وقدراتهم؛
- ألا يضطروا إلى بذل جهد يفوق طاقتهم في أدائه؛
- أن يشعروا بالنجاح والإشباع بعدما ينجزونه.

الطريقة الخامسة: تمكين الموظفين

في عام 1960، توصَّل "دوجلاس ماكجريجور" إلى أنَّ هناك طريقتين مختلفتين للإدارة: تعتمد الطريقة الأولى (النظرية س) على التحكُّم والرقابة والسيطرة، مفترضة أنَّ البشر لا يعملون إلا إذا شعروا أنَّهم مراقبون أو إذا توقعوا الحصول على مكافآت مالية. أمَّا (النظرية ص) فقوامها أنَّ أكثر ما يحفز الموظفين هو الفضول، والتوق إلى المعرفة، والرغبة في الانخراط في فرق عمل. وبما أنَّ الابتكار هو أهم حافز للعمل، نجده - أي الابتكار - يعتمد على النظرية "ص" التي تحتاج بذل 20 بالمئة من الجهود التي تحقِّق 80 بالمئة من النتائج. بيد أنَّ كثيراً من المؤسَّسات - حتى الناجحة منها - تُفعِّل النظرية "س" رغم التأكيد على عدم فاعليتها. وتجدر الإشارة هنا إلى أنَّه من المستحيل أن ينجح مدير يُفعِّل ويشغل النظرية "ص" في ظل نظام مؤسَّسي قوامه النظرية "س".

ومع ذلك، فإنَّ ممارسة الإدارة وفقاً للنظرية أو الطريقة "ص" ليست بالأمر الهيِّن؛ وليس تمكين الموظفين وتخفيف الرقابة عليهم وإطلاق العنان لطاقاتهم الخلاقة بالخيار السهل لأيِّ مدير: إذ يتطلَّب الأمر أمانة كاملة، وتفتُّحاً، ورغبةً في تطبيق أعلى المعايير. لكنَّه يستحق الجهد والتضحية. فمن يمكِّن الموظفين يخرج أفضل ما لديهم من طاقات ومهارات بما يحقِّق خير الموظف والمؤسَّسة على حدٍّ سواء؛ يضاف إلى ما سبق أنَّه يجب أن يكون مديراً ملهماً ومحفِّزاً على الإبداع والابتكار؛ بحيث يستثمر مواهب موظفيه وقدراتهم في تحقيق نتائج باهرة دون جهد مضنٍ، وهو أمر من شأنه تشجيع الفريق كلِّه على العمل طبقاً لمبدأ 80/20.

الطريقة السادسة: البحث عن معنى



يخضع المعنى أيضاً لقاعدة 80/20: إذ إنَّ قليلاً من الناس يستشعرون المعنى الحقيقي لحياتهم؛ مع أنَّ هؤلاء هم الذين يدفعون العالم نحو التطوُّر والتقدُّم. لإدراك قيمة "المعنى" دعونا نفكر في كل شخص حقَّق ما وضعه من أهداف. هذه الفئة من البشر نادرة، ولذا هي التي تصنع الفرق؛ ودون هذه الفئة يفقد العالم معناه، ويصبح أقل بهاءً ونقاءً. ولهذا فإنَّ دور هذه الفئة القليلة والعاملة والفاعلة هي أن تخلع كل المعنى على كل العالم. ومن الجميل أن تزداد هذه الفئة عُدّة وعدداً والأجمل هو أن يدخل كل منَّا في عِداد أفراد هذه الفئة الإيجابية والمؤثِّرة والمُغيِّرة بتطبيق الخطوات التالية:

اختر عملك بدقة: لا يقل انتقاء العمل أهمية عن العمل نفسه؛ ولذا يسمح الباحثون عن المعنى للمؤسَّسات أن تنتقيهم بعناية، لا العكس. فإن كنت من الباحثين عن المعنى فعليك بما يلي:

1- ابحث عن مجال عمل محفِّز؛
2- ابحث عن وظيفة تمدُّك بمعلومات نادرة وقيِّمة؛
3- على المؤسَّسة التي ترغب في العمل بها أن تلهم موظفيها بالتشجيع، لا أن ترهبهم بالتقريع؛
4- كن ودوداً مع زملائك ورؤسائك على أن يبادلوك نفس المشاعر؛
5- اختر مؤسَّسة مرموقة وسريعة النمو ورائدة في مجالها وأعمالها.



طوِّع وظيفتك: إن لم ترُق لك وظيفتك ، فلا تلُومنَّ إلا نفسك؛ فما من إنسان غيرك يستطيع أن يبحث لك عن ضالتك. لا يعني تطويع الوظيفة أنَّك ستخطِّط لها دائماً وبكل دقَّة، أو حتى أن تخطِّط لها من الأساس، فقد تطرق الفرصة بابك فجأة، أو بصوت خافت لا تستطيع سماعه لدرجة أنَّك قد تضيّعها. من ناحية أخرى، قد يبالغ بعضنا في تقدير بعض مواهبه على حساب بعضها الآخر.

كن مهنيّاً ومحترفاً: أنت صاحب المشروع (حتى وإن كنت أحد العاملين فيه)؛ فخضوعك لأنظمة المؤسَّسة ولوائحها، لا يمنعك من أن تتميَّز في أداء وظيفتك بحيث تعيش دور صاحب المشروع والقائم على تطويره: فالنجاح لا يتحقَّق إلا حين يسطع نجم مؤسَّستك في عالم الأعمال، فيتسارع نموها وازدهارها. بنفس الأسلوب تنطبق قاعدة النجومية هذه على المديرين. فكيف يتسنَّى للمديرين أن يَنموا وظيفيّاً ومهنيّاً؟ لا سبيل إلى ذلك إلا بالوعي والاطلاع والتزوُّد بمعارف وبيانات كما في المؤسَّسات التي تطبق مبدأ 80/20، والتي تعتبر المعارف والمعلومات حقّاً مكتسباً لكل موظف؛ وذلك لأنَّها تحترم عقلياتهم وشخصياتهم.

اعرف مميزاتك

لكي تستمد المعنى من عملك، عليك بشحذ مواهبك، وتهذيب قدراتك ومهاراتك حتى تصبح أكثر قوة وفاعلية، فتحصل على تقدير الجميع. ولأنَّ هذا الأمر ليس سهلاً. حاول أن تطرح على نفسك التساؤلات التالية:

- ما الذي أستطيع أداءه بشكل أفضل، وأسرع، وأكثر ذكاءً وأقل إرهاقاً؟
- ما أفضل النتائج التي حقَّقتها في حياتي؟
- هل أستطيع التعرُّف على العملاء المهمِّين وخدمتهم بسهولة؟
- مَنْ عملائي المهمون؟
- هل أنا أفضل في التفكير أم في الأداء؟
- ما العمل الذي أستمتع به أكثر؟

الطريقة السابعة: مدير "القيمة" لا مدير "الوقت"



جرت العادة أن يقول كل مدير إنَّه مشغول، وإنَّ وقته ليس ملكه. لكنَّ تفعيل قاعدة 80/20 لا يربط القيمة بالوقت فحسب، بل بالأفكار، والتعاون، وبقدرتنا على إنجاز ما نريد. كلما ارتبطت القيمة بهذه الأشياء، زاد وقتنا وشعرنا بقدر أكبر من الحرية. ينطبق هذا على المديرين الذين لا يخافون من ضياع وقتهم، ويعرفون كيف يتعاملون مع الضغوط؛ لأنَّ الضغوط تنتج عن الاهتمام بالوقت لا بالنتائج، ومن الإحساس بالوقت أكثر من الإحساس بالذات وبالناس. فالوقت يبقى وقتاً وفراغاً إن لم نملأه بالعمل ذي المعنى والقيمة أيضاً.

لكي يمتلك المدير مساحة كافية من الوقت، عليه أن يضع أكثر أوجه عمله قيمة على رأس أولوياته. يلي ذلك أن يتجاهل ما لا يجد له قيمة بكلِّ حرية وثقة بالنفس. الأهم من ذلك كله أن يتمتَّع بالعادات والمبادئ السلوكية اللازمة لكي يفكر قبل أن يقرّر، وأن يقاوم كل ما يربكه ويشتِّته، ويركِّز على إنجاز الأهم ثم المهم.

تحقّيق النجاحات في ثماني خطوات



ثماني خطوات يمكنك اتباعها كي تقلَّ ساعات عملك وتزيد إنجازاتك دون ضغوط؛ لكنَّ الأهم من تفعيل هذه الخطوات الثماني هو أن تغيِّر نظرتك إلى الأمور، وأن تعتبر نفسك شخصاً مبدعاً، أو أحد أعضاء فريق اكتشف شيئاً مهماً ألا وهو أنَّ هناك أموراً قليلة تهمُّنا بشكل كبير. إن فكرت بهذا الأسلوب، فستحقِّق إنجازات عظيمة. فحتى وإن سبحت ضد التيار، ستستطيع تركيز جهودك وطاقاتك على القلَّة المهمَّة، وتغضُّ النظر عن الكثرة الهامشية. وهذه الخطوات هي:

1- اختر ما تحب عمله بكل حرية؛

2- ركِّز على أولوية واحدة وابدأ بها يومك؛

3- فكِّر قبل أن تعمل: فقبل أن تشرع في أداء أيَّة مهمة، فكر ما إذا كانت من فئة العشرين بالمئة المهمة أم من الثمانين بالمئة غير المهمة؛

4- اعرف ما يكفي من أسباب نجاح مؤسَّستك أو فريقك؛

5- استمع إلى عملائك المهمين؛

6- كوِّن فريقاً من المديرين الذين يطبِّقون مبدأ 80/20؛

7- حدِّد نوع العمل الذي يتطلَّب 20 بالمئة من الجهد ليأتي بـ80 بالمئة من الفاعلية والسعادة؛

8- حاول تقليل ساعات عملك بالتدريج.

الدروس المستفادة من مبدأ 80/20:

- قد يقودك اختلافك عن الآخرين نحو جني المزيد من الأرباح والنتائج؛
- يؤدي العمل في مؤسَّسة مرموقة إلى النجاح والتألُّق؛
- تستطيع أغلب الشركات توفير الوقت المطلوب لتطوير وتوفير أهم المنتجات؛
- تتفوَّق مؤسَّسات كثيرة في عدد قليل من المهام، بينما يقل مستوى أدائها في العدد الأكبر؛
- عدد قليل من العملاء والمنتجات يأتي بأكثر الأرباح؛
- المال مهم وواقعي، لكنَّ الأرباح من صنع الخيال. ويعلمنا الخيال أن نركِّز على السيولة كما نركِّز على الأرباح والنمو لتحاشي الكوارث والتقاط الأنفاس لتأسيس قيمة بعيدة المدى؛
- المديرون مثل المؤسَّسات: عليهم التركيز على الأشياء القليلة التي يجيدونها، تماماً كما تركِّز المؤسَّسات على عدد قليل من العملاء والمنتجات التي تميِّزها لديهم.

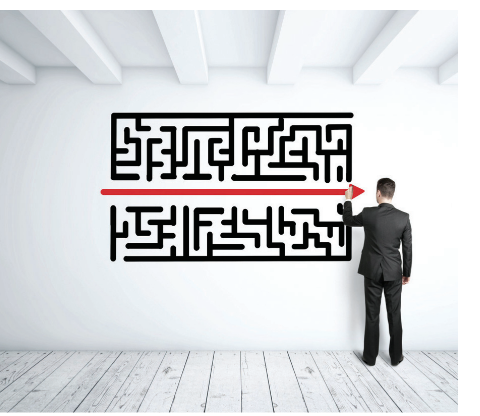
الطريقة الثامنة: تيسير الأمور وتبسيط الأعمال

أنجح المديرين هم من يبسِّطون الأمور المعقَّدة ويسهِّلون آليات تنفيذها. هذا لا يعني التقليل من أهمية أي شيء؛ لأنَّ مشكلة معظم المديرين هي ميلهم وحبُّهم للتعقيد. من هذا المنطلق، يصبح التبسيط أمراً مؤلماً جداً لبعضهم. لكن معظم من ينتبهون إلى هذا السلوك، يميلون تلقائيّاً إلى تصحيحه.

يحاول المدير المُيسِّر والمبسِّط قدر الإمكان أن يتحاشى المشكلات الصعبة، ويركِّز على أمور قليلة ومهمة يتسنَّى له تبسيطها إن أمكن، وبالتالي تحقيق إنجازات تبدو للآخرين سهلة، مع أنَّها ليست كذلك.



تبسيط إجراءات العمل



يمكننا الآن أن ننظر إلى إجراءات العمل في إطار الإدارة بمبدأ 80/20. يتمثَّل التبسيط بداية في التفريق بين العمل المهم، والعمل الأقل أهمية، ثمَّ تقسيم الأعمال المهمة إلى مهمَّات محددة يمكن تنفيذها في وقت وجيز وبجهد قليل. معظم الأعمال مهمَّة؛ لكنَّ التحدي الحقيقي هو تقسيم المهام الكبيرة إلى أجزاء بسيطة يمكن التعامل معها وتحويلها إلى منتجات مفيدة أو خدمات فريدة. ومن الجدير بالذكر أنَّ جزءاً مهماً من عملية التبسيط يتمثَّل في التفاعل وتوصيل الأفكار وتفويض كل ما يمكن تفويضه، لكل من يستطيع تنفيذه. كما أنَّ للتبسيط بعداً عاطفياً: فالعقلانية البحتة لا تجدي؛ لأنَّ الناس ينهمكون في العمل ويندمجون بسبب المعنى والقيمة التي يتوقون إلى إضافتها، والعمق الإنساني الذي يحقِّق لهم الرضا الوظيفي والأداء العالي.

الطريقة التاسعة: الهدوء والاسترخاء

الهدوء والاسترخاء يقترنان دائماً بالطموح والذكاء الشديد. فالذي يكون نشيطاً من الداخل يكون أيضاً هادئاً في الظاهر. لكن الهدوء والتأنِّي لا يناسبان كل الأعمال. وهذا يعني أنَّك ستضطر أحياناً إلى أن تقضي كثيراً من ساعات عملك دون إشراف، وهذا هو الدافع الذي يحدو بالكثيرين من أصحاب الأعمال إلى بدء مشروعاتهم الجديدة دون خوف، وبدافع ومحرِّك داخلي بدون تردد. لكن التمتُّع بالهدوء والعمل بطمأنينة ليس أمراً سهلاً، لأنَّ نتائجه لا تظهر إلا على المدى البعيد. فالمدير الهادئ والذي يعمل بثقة وأريحية يحقِّق نتائج باهرة من خلال حسن استثمار طاقته وتوجيه انتباهه نحو الأمور المهمَّة أولاً، ويتخلَّى بكل ثقة عن أيَّة أعمال تحتاج إلى عقل مشدود وتدخُّل سريع قد يلحق بصاحبه الضرر ويسبِّب له الارتباك.





الطريقة العاشرة: الإدارة بالتخطيط

يستطيع المديرون المخطِّطون أن يضفوا قيمة كبيرة على عملهم ومؤسَّساتهم باستخدام الخيال؛ أي بوضع استراتيجيات وخطط جديدة لتطوير أساليب العمل، وابتكار المنتجات والخدمات التي تسعد العملاء وتدفعهم نحو الوفاء للمؤسَّسة والولاء لخدماتها، فضلاً عن إضافة قيمة متجدِّدة للمنتجات دون تقليص النفقات أو تخفيض الرواتب: فالمؤسَّسات الناجحة تبيع منتجاتها بالكثير وتنتجها مقابل القليل؛ وهنا بالتحديد يقوم المدير المخطِّط بتشغيل مبدأ 80/20. فبينما يختلف المديرون في الأسلوب والتوجُّه الفكري، نجد المديرين المخطِّطين يشتركون في تميُّزهم بأعمالهم من خلال تغييرات جذرية من شأنها تطوير أساليب العمل والإصرار على ذلك دون تقديم تنازلات.



لماذا ينجح المدير المخطِّط؟

يبيِّن تحليل شخصيات المديرين المخطِّطين أنَّ وراء نجاحهم أسراراً منها:

- تعيين موظفين ذوي تخصُّصات نادرة وإبداعات خاصة؛
- زيادة حجم وجرعات التعاون مع المؤسَّسات والشخصيات الأخرى المؤثرة؛
- ابتكار نماذج عمل جديدة من شأنها تقليص النفقات و/ أو زيادة هوامش الربح؛
- ابتكار طرق جديدة لجذب العملاء؛
- جعل أنفسهم العلامة التجارية أو القدوة المثالية لمؤسَّساتهم.

السمات المشتركة بين مديري 80/20:

الإدارة بطريقة 80/20 تعني أنَّك تفكِّر يومياً في الهدف العظيم الذي ترغب في الوصول إليه بجهد بسيط نسبياً مقارنة بالجهود التي يبذلها المنافسون. ويعدُّ الطموح المزوج بالطمأنينة والتخطيط العقلاني والهدوء من أسباب تميُّز المديرين الذين يطبِّقون مبدأ "باريتو" في حياتهم العملية والشخصية. فالمديرون الذين يرهقون أنفسهم في العمل، ويركِّزون على بذل الجهد أكثر من تحقيق النتائج لن يحقِّقوا نتائج باهرة. وينطبق هذا أيضاً على المديرين غير الطموحين.

إن لم نستطع تحقيق نتائج جيدة بجهد معقول، فمن الصعب أن نحقِّق نتائج باهرة مهما بذلنا من جهد. لكنَّ المديرين الذين يتبعون قاعدة 80/20 يتحكَّمون فيما يبذلونه من جهد، ويعرفون متى يطلبون يد العون. وتجدر الإشارة هنا إلى أنَّ تحقيق الأهداف ليس عملاً فرديّاً، بل هو عمل يحتاج إلى فريق يغذّي الأهداف بالأفكار، والعمل الجاد، والالتزام، والأموال في بعض الأحيان. ولذلك، فإنَّ من يكتفي ببذل الجهد دون رؤية ودون مصفوفة إدارية واضحة الأبعاد؛ يمنى بالفشل أو يعمل دون مبادئ إدارية وإنسانية.



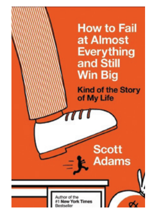
المؤلف:

ريتشارد كوخ: هو صاحب أكثر الكتب مبيعاً: قاعدة 80/20، والذي باع أكثر من مليون نسخة، كما تمَّت ترجمته إلى نحو 31 لغة.



كتب مشابهة:





1. **How to Fail at Almost Everything and Still Win Big**
Kind of the Story of My Life,
By Scott Adams. 2013.

قصة حياتي. كيف تفشل في كل شيء وأنت لا تزال في قمَّة النجاح. تأليف سكوت آدامز، 2013



2. **Leaders Eat Last**
Why Some Teams Pull Together and Others Don't,
By Simon Sinek. 2014.

القادة يأكلون بسرعة: لماذا تتلاحم بعض الفرق، بينما تتنافر أخرى؟ تأليف: سيمون سينيك، 2014

"إن لم نستطع تحقيق نتائج مقبولة بجهود جيدة وتكاليف معقولة، فمن الصعب أن نحقِّق نتائج باهرة بجهود جبَّارة وتكاليف باهظة"

ريتشارد كوخ



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

ص.ب: 214444
دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف 044233444
نستقبل اراءكم على pr@mbrf.ae
www.mbrf.ae

للتواصل الاجتماعي وفق التالي:

 mbrf_news

 mbrf_news

 mbrf.ae

2014 - 16